

國科會專題研究計劃成果報告

動機需求分類的基礎架構(II)：跨企業組織的實證分析

The Basic Structure of Motivational Need Taxonomies(2) :
Empirical Study

計劃編號：NSC 90-2413-H002-044

執行期間：89年8月1日至90年7月31日

主持人：莊仲仁

國立台灣大學心理學系

<摘要>

本研究為一系列的研究計畫：「動機需求分類的基礎架構(II)：跨企業組織的實證分析」。本研究係使用研究(1)中編好的「員工需求量表」為工具，針對汽車業及電子業的製造工廠之員工進行調查，如此可檢驗本量表的信度與效度，並可從量表中選出跨企業製造員工所共同持有的需求21題，經統計處理後可得六個因素。經命名，第一個因素為生理需求，第二個因素為安全需求，第三個因素為社會需求，第四個因素為公平需求，第五個因素為發展需求，第六個因素為成長需求。從結果可知，在整個需求實際情況方面，各需求因素之間均成正相關，又與期望間的落差也成正相關，又在汽車製造業和電子製造業均具有類似的現象。另外，在工作滿意及離職意願的預測效果上；生理需求、社會需求、及公平需求的實際感受對工作滿意有預測效果。在離職意願的預測上，只有社會需求的實際感受而已。至於期望方面，就不比實際感受方面來的敏感，只有發展需求在工作滿意及離職意願上具有預測效果。

<Abstract>

This study belongs to a series of research projects: "the basic structure of motivational need taxonomies (2): Empirical study across organizations." Using the questionnaire developed in study 1, we investigated employees of two manufacturers from auto and computer industries to examine the validity and reliability of the questionnaire and found 21 common items of employee needs. Analyzing the data we found six factors: physiological need, need of safety, social needs, need of fairness, needs of development, and need of growth. The results showed that the scores of actual situations of six factors are positively correlated to one another, and positively correlated to the gap between actual and expected situations. The findings are similar in both industries. In addition, the scores of actual situations in physiological needs, social needs, and need of fairness had good predictability in work satisfaction. As to the will of turnover, only the score of actual situation in social needs can predict well. The scores of expected situations are not as sensitive as them of actual situations to predict outcome variables. In that case, only the expected score on needs of development have significant predictability in job satisfaction and will of turnover.

計劃緣由與目的

跨文化的研究可被視為一種驗證、整合需求理論方法。那麼探討不同企業組織的員工需求或工作動機，同樣的也可被認為是一種驗證或整合動機需求理論的有效方法。目前，在傳統的工業組織心理學方面，較受大家注目，肯定而且應用較廣有五個主要理論，分別是 1. 二因論 (Two Factor Theories)；2. 需求理論 (Need Theories)；3. 期望/價值理論 (Expectancy/Valence Models)；4. 生存--關係--成長理論 (Existence-Relatedness-Growth)；與 5. 公平理論 (Equity Theory) 等。但是因為這五個理論，由於研究者的理念、時代背景、員工的工作特性以及研究方法等因素不同，每一個理論雖有其特點，但在實際應用上，往往令人感到其通用性和限制性仍然存在，無法充分滿足管理實務者的需求。

人類行為的研究有兩個方向。一種是描述性(或實徵性)，主要是說明或證明某種存在的現象或關係。以理論來說明「為何」如此？目前，我們雖然能採用一些假設性的理論來解釋員工的行為，這些理論並非是互斥的，而是互補的。他們雖然能解釋一些現象，但還是有缺點存在，在使用時必須給予適當修正。依照各種動機理論的說法，我們似乎沒有將員工需求和工作滿足劃分地清楚。Wernimont (1972) 指出：研究員工需求的方法及過程和研究工作滿足是非常類似的。但我們也要注意，無論是在理論上，或是實務上，這兩種概念是有差異的。

依照 Herzberg 的理論，我們可將人類的需求分成兩類：一類是人類的動物性需求，目的是在逃避痛苦，此即「衛生因子」所談的各個因素。由於此種需求的目的是在逃避痛苦，因此滿足了這種需求之後，個人只能避免不滿的情緒產生，而不能產生滿足的情緒。第二類是人類的自我需求，也就是 Maslow 所說的自我滿足需求，依照 Herzberg 的理論，只有當員工個人滿足了「激勵因子」之後，個人才能自我實現。換句話說，這個因子和個人的逃避需求無關；而衛生因子則與自我滿足無關。

Maslow 認為認為人類的動機狀態是持續不斷的，動機的性質是被動的，且複雜的。當個人滿足某一種需求之後，就有了另外一種需求。因此，人類的需求是漫無止境的。人類的需求是有層次之分的。在 Maslow (1954；1959) 提出的需求理論中，主張了以下的假設：(1) 一個人會經歷五種不同的需求：生理需求、安全需求、

社會需求、自尊需求及自我實現需求。(2) 這些需求，放在一個由基本需求到自我實現需求，重要性漸減的階層中。(3) 這個層級會依一個優勢的原則來顯現，即一個較高需求被激發或成為一個激勵的力量之前，較低的需求要先被滿足。(4) 第五個需求自我實現是無法被滿足的—它不曾完全被填滿。(5) 這些需求被視為是全人類所共有的。

另一位提出需求理論是 Alderfer (1972) 所提出的生存—關係—成長理論 (ERG)。Alderfer 指出這三個需求涵蓋了 Maslow 所提出的五個需求。但是跟 Maslow 的需求層級中的優勢原則不同，Alderfer 主張三個需求 (生存、關係、成長) 可以同時運作。可是，令人感到遺憾的是 Alderfer 的看法雖為可貴，但在研究文獻裡很少可查到，可能是對這些理論研究失去興趣，與沒有再得到實徵研究的支持有關。

在這些認知的模式中，期望理論已變成研究員工需求及工作動機的一個主要架構。一些類似的理論也已經發表，但在它們的主要支持者中，對於用詞則有些差異 (Lawler, 1971; Porter & Lawler, 1968; Staw, 1977; Vroom, 1964)。在 Kanfer (1991) 的文獻回顧及分析過去的動機理論中，分類出需求期望理論是建立在一個「需求—動機—價值的途徑」之下。這些途徑是認為個體的內在緊張、覺醒狀態以及個人觀點為基礎等三個因素來決定行為是否產生。據 Kanfer (1991) 所說的：每個人的需求及價值不同，就好比內在動機的引發會影響認知歷程中的仲介因素，而或為行為的改變。

因此，在本研究裡，擬延續過去幾年來的一系列研究，擴大受試者的行業別，以 Maslow (1954) 的需求理論為基礎，探討電子業、汽車業等兩種業別的員工需求本質為原點，討論他們在工作環境上的運用和在需求理論上的意涵。也可進一步比較、驗證、整合上述五大理論，對台灣企業的通用性及限制性，並從實徵性資料所得的向度來整合當前台灣企業界之員工需求的基礎架構為本研究最大的心願。

結果與討論

從研究(1)成果所編製的員工心理需求量表，找出二個不同製造技術的汽車製造工廠和電子製造工廠，共同存在的題目共有 21 題。經因素分析統計處理結果，如表一共得六個因素。經命名，第一個因素

為生理需求，第二個因素為安全因素，第三個因素為社會需求，第四個因素為公平需求，第五個因素為發展需求，第六個因素為成長需求。這六個因素從二可知無論在汽車業或電子業均呈現出有密切的相關存在 ($p < .001$)，是一件值得注意與重視的事實。

至於兩個企業在這六個心理需求上是否有差異，從表三可知，這六個心理需求雖均存在於兩種製造業之間，在第一個生理需求因素上，汽車業較易受到噪音的干擾 ($p < .001$)，而在溫度與作業空間方面則無差異 ($p > .05$)。在第二個安全需求因素上，汽車業在停車位、休閒設施、照顧兒童問題均顯得優於電子業 ($p < .001$)，但是電子業的伙食品質則優於汽車業 ($p < .001$)。在第三個社會需求上，則呈現出在兩個企業間沒有存在差異 ($p > .05$)，具有類似的現象。在第四個公平需求上，電子業比汽車業較為重視員工的年資 ($p < .001$)。在第五個發展需求上，汽車業比電子業在訓練上較重視實際操作 ($p < .001$) 和對新進人員有充分的訓練 ($p < .05$)。在第六個成長需求上，在這兩個企業上，則無差異存在 ($p > .05$)。從平均數而言，在這六個心理需求上是較為不滿足的因素，員工均有自我成長的需求與願望。

有關工作動機及員工需求的理論，由於所提理論背景之時空差異，其所強調的重點也有所不同 (Maslow, 1954, 1959; Vroom, 1964; Herzberg, 1959; Alderfer, 1972; Adams, 1963, 1965)。由於本研究的對象係以高科技的製造業及較傳統的汽車製造業為主，因此在本研究結果就顯出其特殊性，充滿現代化、區域性的特殊心理需求，和過去學者所提出的心理需求內容有所不同，也部份證實了引進整合型製造技術可能會帶來一些對員工衝擊的特殊心理需求要素 (Snell & Dean, 1991, 1992; Gunn, 1987; Schonberger, 1986)。例如，生理需求並不是最基本的薪水、福利方面，而是屬於層次稍高的工作環境品質的舒適問題，在安全需求方面，不是工作的保障、安心、友善、退休後的安養問題，而是停車的安全、休閒設施、幼兒的照顧等問題。在公平需求方面的內容則較重視工作表現的評估和年資。在自我發展需求方面就是要求有較多、較實際化的訓練，能對實際的工作有較多實質上的幫助。至於第六個成長需求因素是適切的生涯規劃及提供第二專長的訓練。因此，生活在現代化、區域化的員工，雖然其心理需求在結構上的概念和當初研究者 (Maslow, 1954, 1959; Adams, 1963, 1965) 所提出的概念相同，但實質內

容的改變，所衍生出的新需求內容，就不得不加以面對與解決了。至於，這些心理需求是否如 Maslow 所說的具有層次的架構，或是如 Alderfer 的同時並存說，恐怕在當前的台灣社會情況之下，較多人會認為心理需求同時並存的。

至於男女性別在這六種心理需求上是否具有差異也是值得加以考量的。從表四可知，在安全需求上，女性員工比男性員工較為不滿足 ($p < .001$)，因他們在工作時會擔心幼兒的照顧問題，在焦點訪談時，女性員工一再提出這個問題，盼望公司有托兒所的設置，使她們能夠安心的工作。此外，在成長需求上，也認為比男性員工較不受重視 ($p < .05$)，被分派去受訓的機會，常不被考慮。

另外，為了瞭解六種心理需求對員工工作滿意、離職意願、及工作表現的預測，本研究採逐步回歸分析的方式，從表五可知，在工作滿意的預測方面，就需求滿足的種類而言，生理需求 ($p < .001$)、社會需求 ($p < .001$)、與公平需求 ($p < .001$) 具有預測效度；就離職意願而言，安全需求 ($p < .05$)、社會需求 ($p < .001$)、與發展需求 ($p < .001$) 具有預測效果；又就員工的工作表現而言，則只有生理需求 ($p < .001$) 及安全需求 ($p < .05$) 具預測效果而已。

計畫成果自評

本研究案原訂計畫，以「員工需求量表」為工具，針對汽車製造業、電子業以及醫療器材業的員工進行員工心理需求的探討。在汽車製造業及電子製造業由於廠方的配合度相當良好，進行得非常順利，可是在醫療器材方面因大中國地區的人事主管大調動，加上台灣區的經理離職，又不景氣，公司分面就希望暫緩進行，我們也就只好暫停，甚為可惜，真是美中不足。

從本研究的發現，除了驗證 Maslow 的需求之存在外，也發現 Adams 的公平理論的同時存在，是一件值得注意的事，同時，研究也印證了每一個理論都有其限制。對於探討員工心理需求的議題，宜多多考量過去的理論，以它為根基先給予整合之後，再深入探討，更能掌握員工心理需求的真諦。

參考文獻

Adams, J.S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9-16.

Adams, JS (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Alderfer, C. P. (1972). Existence relatedness and growth: *Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Herzberg, G, Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.

Kanfer, R. (1991). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 75-170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Maslow, A.H. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper & Row.

Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

Snell, S. A. and Dean, W. J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.

Staw, B.M. (1977). Motivation in organization: Towards synthesis and redirection. In B. M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wernimont, P.F. (1972). A system's view of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 173-176.

表一 描述統計資料

	實際需求			期望			期望與實際之落差		
	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N
生理需求									
1 工作時不會受到噪音的干擾	2.36	0.97	1719	3.36	0.71	1710	1.21	1.07	1703
2 工作環境溫度適中	2.73	0.85	1720	3.26	0.71	1720	0.85	0.93	1710
3 工作時，有適當的作業空間	2.81	0.75	1699	3.25	0.70	1696	0.70	0.82	1671
安全需求									
4 有足夠的汽機車停車位	2.62	1.13	1719	3.28	0.83	1703	1.08	1.07	1692
5 有足夠的休閒空間與設施	2.26	0.98	1721	3.15	0.85	1711	1.16	1.06	1704
6 工作時，公司能幫忙解決幼兒照顧的問題	1.23	0.89	1716	2.75	1.13	1601	1.61	1.13	1592
7 穩定地提供多樣化、品質佳的伙食	2.34	0.84	1718	3.34	0.75	1706	1.15	0.96	1695
社會需求									
8 直接主管有擔當、會負起責任	2.50	0.92	1066	3.24	0.71	1053	0.92	0.98	1050
9 直接主管會尊重、傾聽部屬的意見	2.48	0.92	656	3.43	0.69	653	1.05	1.01	650
10 直接主管明瞭部屬的工作負荷量	2.33	0.84	1717	3.32	0.72	1721	1.13	0.99	1710
公平需求									
11 依工作表現，決定獎懲或升遷	2.20	0.85	1062	3.33	0.71	1059	1.23	1.02	1052
12 調薪時重視年資	2.23	0.98	1710	3.31	0.83	1700	1.24	1.06	1686
13 考績能按照實際表現評定，而非比例分配	2.15	0.94	1708	3.49	0.69	1703	1.44	1.08	1691
發展需求									
14 訓練課程能配合工作內容	2.50	0.81	1716	3.19	0.71	1708	0.87	0.92	1699
15 訓練內容包括實際操作	2.34	0.92	1714	3.10	0.74	1679	0.90	0.92	1668
16 訓練時，不會被召回工作辦事	2.39	0.95	1714	3.07	0.81	1691	0.96	0.97	1682
17 新進人員有足夠的訓練	2.26	0.95	1709	3.23	0.74	1680	1.12	1.02	1667
成長需求									
18 有機會參與、討論、並決定自己在公司內的生涯歸劃	1.88	0.85	1706	3.05	0.86	1696	1.32	1.00	1684
19 有機會接受第二專長的訓練	1.95	0.87	1709	3.23	0.82	1704	1.39	1.03	1691
20 公司提供的生涯規劃能確實實現	1.74	0.89	1709	3.03	0.89	1671	1.38	1.06	1658
21 直接主管規劃自己的生涯規劃時，考慮自己的興趣或才能	1.85	1.03	1709	3.05	0.89	1632	1.28	1.06	1618
22 有專業諮商輔導人員幫忙解決個人問題	1.61	0.84	1713	2.92	0.93	1677	1.44	1.03	1666

表二 需求實際情況之因素相關表

	Mean	SD	生理需求	安全需求	社會需求	公平需求	發展需求	成長需求
生理需求	2.63	0.63	1.00					
安全需求	2.12	0.58	.26***	1.00				
社會需求	2.41	0.75	.27***	.22***	1.00			
公平需求	2.29	0.64	.18***	.30***	.41***	1.00		
發展需求	2.33	0.70	.11***	.32***	.27***	.48***	1.00	
成長需求	1.81	0.67	.16***	.35***	.35***	.47***	.42***	1.00

*** $p < .001$

表三 汽車業與電子業之T檢定

	汽車業	電子業	T-test
生理需求			
1 工作時不會受到噪音的干擾	2.44	2.23	4.52 ^{***}
2 工作環境溫度適中	2.72	2.74	-0.50
3 工作時，有適當的作業空間	2.79	2.85	-1.82
安全需求			
4 有足夠的汽機車停車位	2.84	2.27	11.19 ^{***}
5 有足夠的休閒空間與設施	2.66	1.61	27.12 ^{***}
6 工作時，公司能幫忙解決幼兒照顧的問題	1.27	1.15	2.80 ^{**}
7 穩定地提供多樣化、品質佳的伙食	2.25	2.48	-5.90 ^{***}
社會需求			
8 直接主管有擔當、會負起責任	-	-	-
9 直接主管會尊重、傾聽部屬的意見	-	-	-
10 直接主管明瞭部屬的工作負荷量	2.31	2.35	-0.91
公平需求			
11 依工作表現，決定獎懲或升遷	-	-	-
12 調薪時重視年資	2.12	2.42	-6.43 ^{***}
13 考績能按照實際表現評定，而非比例分配	2.15	2.14	0.09
發展需求			
14 訓練課程能配合工作內容	2.48	2.52	-0.96
15 訓練內容包括實際操作	2.42	2.21	4.37 ^{***}
16 訓練時，不會被召回工作辦事	2.42	2.34	1.64
17 新進人員有足夠的訓練	2.30	2.18	2.69 ^{**}
成長需求			
18 有機會參與、討論、並決定自己在公司內的生涯歸劃	1.85	1.91	-1.26
19 有機會接受第二專長的訓練	1.97	1.92	1.11
20 公司提供的生涯規劃能確實實現	1.75	1.71	0.80
21 直接主管規劃自己的生涯規劃時，考慮自己的興趣或才能	1.86	1.84	0.36
22 有專業諮商輔導人員幫忙解決個人問題	1.63	1.56	1.65

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

表四 性別與需求實際情況

	平均數		T 檢定
	男性	女性	
生理需求	2.64	2.61	0.85
安全需求	2.16	2.01	5.38***
社會需求	2.44	2.37	1.75
公平需求	2.30	2.25	1.65
發展需求	2.34	2.32	0.33
成長需求	1.83	1.74	2.51 [†]

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

表五 需求因素回歸分析表

變項	員工滿意		離職意願		員工績效	
	係數	T	係數	T	係數	T
截距	27.02	9.09***	83.75	16.44***	66.28	26.49***
性別	2.11	2.25 [†]	2.42	1.50	2.43	3.08**
年齡	1.61	4.83***	-6.70	-11.76***	0.57	2.05 [†]
生理需求	3.52	4.97***	-0.69	-0.57	2.58	4.33***
安全需求	0.04	0.05	-3.30	-2.31 [†]	-1.59	-2.27**
社會需求	3.58	5.72***	-3.93	-3.66***	-0.19	-0.36
公平需求	3.87	4.61***	-2.42	-1.68	0.87	1.23
發展需求	1.34	1.88	-3.91	-3.21**	-0.42	-0.69
成長需求	1.46	1.94	1.19	0.92	0.59	0.92
R ²	0.1382		0.1548		0.0215	
調整 R ²	0.1340		0.1507		0.0167	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$